
ARTIKEL

KOMPETENSI, KOMITMEN, DAN INTRAPRENEURSHIP PUSTAKAWAN DALAM MENGELOLA PERPUSTAKAAN DI INDONESIA

Oleh:

Endang Ernawati

Bina Nusantara Digital Library - Universitas Bina Nusantara

e-mail: ernaw@binus.ac.id

The paper explores how competence and commitment affect librarians in achieving their better performance. Both competence and commitment can be gained through internal and external struggles. Internal struggle means that the librarian have to develop their characters into the targets that have been set for their performance indicator. Internal struggle starts when the librarians try to know their identities, by analysing their physical's strengths and weaknesses, knowing their attitudes, personalities, and talents until they find their self-concept. This self-concept can be continued into the stage of finding personality or themselves, in the sense that they can recognize their self confidence as well as values. This condition becomes a basic for their self-development in which they are able to achive their personal identity and become a self-confident persons or independent persons. They become "good" librarians who are easily to be motivated, creative, and innovative to meet their users' needs. External struggle comes from library environment where they work, including giving services to users. How "smart" they are in developing databases, preparing book access, giving retrieval guidance to users are practices that are able to improve their smartness. Sets of managerial tools related to librarians' performance can also develop librarians' competence and commitments. Starting from Balanced Scorecards that can be adopted into several versions in relation to the actual library operation, competences and commitment assessment in the form of performance indicator are available for every librarian including libray staff. Intrapreneurship is attitudes that can be developed by librarians who possess competence and commitment, especially to face their changing environment from tradional into digital operations. Hopefully, by having competence, commitment, and intrapreneurship, librarians become independent persons so that they are capable to maintain digital library operation and management.

Keywords : competence, commitment, intrapreneurship, digital library.

Kasus

I. Seorang dosen dengan membawa buku mendatangi konter peminjaman dan terjadilah percakapan berikut :

Dosen : "Mas, saya ingin meminjam buku *Market Leader* ini."

Petugas : " Mana kartunya Pak, atau nomor dosen Bapak berapa ?"

Dosen : " 1351"

Petugas :” Wah, Bapak sudah tidak bisa pinjam lagi, harus ada buku yang dikembalikan dulu. Ada dendanya pula Pak.”

Dosen : “ Mas, sejam lagi saya mau mengajar dan memakai buku ini, bisa tidak ditolong?”

Petugas :” Ya gak bisa Pak, peraturan sudah begitu. “

Akhirnya dosen itu menjadi kesal dan tidak jadi meminjam buku. Dia mengadukan masalah tersebut ke pihak akademik dan tidak lama kemudian keluhan tersebut sudah sampai di hadapan kepala perpustakaan.

II. Seorang mahasiswi dengan muka kusut dan langkah tergesa-gesa mendatangi meja referensi, dia diberi tugas membuat tulisan tentang analisis dampak tsunami dari segi ekonomi mikro. Dia mendatangi pustakawan yang sedang bertugas dan menceritakan maksud untuk mencari informasi pendukung tulisannya. Oleh si pustakawan mahasiswi tersebut diminta untuk membaca koran dan majalah yang ada di perpustakaan hingga terjadi percakapan berikut.

Mahasiswi : ”Pak di koran dan majalah hanya ada berita, bukan analisis masalah.”

Pustakawan : ”Ya, Anda cari dan analisis sendiri berdasarkan kerusakan yang ada, itulah makanya dosen menugasi.”

Mahasiswa : ” Jadi saya harus tahu harga setiap barang ya pak. Sulit donk jika begitu.”

Pustakawan : ”Cari saja di koleksi referensi ini, ada kamus, ensiklopedia, buku pedoman, atau ... Anda bisa browsing internet. Jika ada kesulitan boleh tanya.”

Dari kedua kasus itu bisa diketahui kelemahan layanan perpustakaan yang terjadi misalnya:

Petugas perpustakaan yang kaku, dalam arti berpegang teguh pada peraturan perpustakaan;

Petugas perpustakaan yang kurang inisiatif, dia tidak memberikan solusi ke dosen dengan

bertanya dahulu ke pustakawan atau kepala perpustakaan tentang bagaimana mengatasi pinjaman dosen yang mendesak tersebut;

Pengguna mendapat perlakuan yang tidak ramah dari petugas;

Pustakawan yang tidak berjiwa membimbing dan melayani, padahal dia bertugas di layanan referensi.

Pustakawan yang malas, dia tidak mau menggunakan keterampilan penelusuran informasi untuk membantu mahasiswa;

Pustakawan yang tidak ramah, dia melayani dengan tidak sepenuh hati;

Pengguna yang masih tetap kebingungan, dia belum menemukan data untuk menyelesaikan tugasnya;

Pengguna yang kecewa karena tidak bisa meminjam buku yang mendesak dipakai mengajar.

Keluhan lain yang sering diterima perpustakaan adalah kesulitan akses koleksi, keengganan pengguna membayar denda, kelambatan akses internet, staf /pustakawan yang tidak peduli ke pengguna, layanan lambat, dlsb. yang kesemuanya belum tentu bermuara pada ketersediaan resources yang dimiliki, tetapi terutama oleh *sikap* atau *kepribadian* yang dimiliki personal pengelola perpustakaan, dari staf, pustakawan, sampai ke kepala perpustakaan. Mereka belum mampu menunjukkan kinerja yang baik, yaitu kompetensi dan komitmen di dalam tugas dan tanggung jawab di lingkup perpustakaan, baik itu perpustakaan tradisional yang sarat hubungan dengan pengguna sampai ke perpustakaan digital yang menuntut kreativitas dan inovasi pustakawan dalam mensuplai informasi dan *knowledge* ke pengguna.

Agar kepala perpustakaan tidak terlalu pusing dengan segala keluhan tersebut maka para staf dan pustakawan harus dapat membantu memecahkan masalah operasional perpustakaan, dalam arti mereka harus kreatif di dalam lingkup tugas dan tanggung jawab

mereka. Staf perpustakaan dan pustakawan (termasuk manajer) harus mampu diandalkan dalam mengelola perpustakaan yang sekarang sedang atau telah berkembang menjadi perpustakaan digital

Di dalam mengelola perpustakaan, baik tradisional maupun digital, keandalan pustakawan disyaratkan dalam hal :

1. Penguasaan terhadap koleksi dan layanan perpustakaan;
2. Pengembangan kepribadian menjadi pustakawan mandiri, yaitu memiliki kompetensi, komitmen, dan berjiwa intrapreneurship sebagai bekal mengendalikan operasional perpustakaan yang pasti memiliki banyak masalah dan tantangan sehingga tercapai kinerja unit yang baik.

Makalah ini akan berfokus pada pengembangan kemandirian pustakawan, dalam arti komitmen, kompetensi, dan intrapreneurship yang harus terus dibina sepanjang hayat hidup mereka, terutama ketika sedang bertugas di lingkup perpustakaan.

Target Perpustakaan

Siregar (2003) mengatakan tantangan perpustakaan adalah menerapkan filosofi mahasiswa sebagai target layanan utama dan dosen sebagai sumberdaya utama, akuntabilitas perpustakaan, kemampuan bekerja sama dengan berbagai komponen kampus, dan ketrampilan kewirausahaan.

Sedangkan jika menerapkan Balance Scorecard (Kaplan, 1996) yang intinya adalah bagaimana menerjemahkan strategi menjadi aktivitas, kegiatan dapat dibagi menjadi 4 aspek yang dapat diukur untuk menentukan kinerja sebuah unit, yaitu yang terkait dengan aspek keuangan (*financial*), kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), proses bisnis (*business process*), dan pembelajaran dan pertumbuhan (*learning outcomes*).

Balance scorecard ini dapat dikembangkan konsepnya dan disesuaikan dengan bagian atau keseluruhan unit perpustakaan yang akan diukur, misalnya kita sekarang berfokus pada pengembangan SDM, baik sebagai petugas operasional ataupun manajer yang bisa disebut HRScorecard, maka kinerja SDM bisa diukur dari 4 aspek, yaitu :

1. *User Orientation* : untuk mengukur kepuasan para pengguna terhadap SDM perpustakaan yang berfungsi sebagai pelaku operasional, manajer, dan pembimbing/pengajar.
2. *Corporate Contribution* : untuk mengukur seberapa jauh SDM dapat mendukung kebutuhan (requirements) universitas;
3. *Operational Excellence* ; untuk mengukur tingkat efisiensi dan efektivitas proses atau aktivitas terkait dengan keberadaan SDM;
4. *Future Orientation*: untuk mengukur seberapa jauh SDM dapat memberikan kontribusi terhadap tantangan pelayanan perpustakaan di masa yang akan datang.

Nilai Bisnis Pustakawan

Jika target kinerja yang dinyatakan dalam Balance Scorecard dikaitkan dengan target kinerja SDM yang dinyatakan dengan HRScorecard, maka akan diperoleh matriks nilai SDM yang terkait dengan operasional perpustakaan, hal ini bisa disebut Business Value of Librarian, contohnya adalah :

1. Customer Satisfaction - Operational Excellence, menggambarkan ketersediaan pustakawan andal yang dapat meningkatkan kepuasan pengguna;
2. Internal Business Process - User Orientation, menggambarkan tingginya tingkat kepuasan pustakawan karena mereka berhasil menyelenggarakan proses internal dengan baik;

3. Financial Figure – Future Orientation, memperlihatkan bagaimana di masa depan keberadaan pustakawan mampu memberikan keuntungan bagi perpustakaan dan universitas,
4. Learning and Growth – Corporate Contribution, memperlihatkan implementasi pustakawan yang mampu membuat perpustakaan/ universitas berkembang pesat karena dapat meningkatkan layanan dan mampu berfungsi sebagai sumber pendapatan (profit centre).

Kompetensi, Komitmen, dan Intrapreneurship

Kompetensi

Untuk mengatasi tantangan seperti yang dijelaskan oleh Siregar (2003) dan mencapai target nilai bisnis SDM yang mengambil model Balanced Scorecard dari Kaplan (1996) maka kesiapan fisik dan mental pustakawan (juga staf perpustakaan) harus ditingkatkan. Hal ini dilakukan dengan pengenalan kompetensi, komitmen, dan intrapreneurship sehingga mampu membentuk pustakawan yang mandiri dalam mengelola perpustakaan.

Kompetensi secara umum dapat didefinisikan sebagai, "Having enough skill or knowledge to do something to a satisfactory standard." (Longman Dictionary of Contemporary English, 1978). Sedangkan The Art of HRD (1999) menjabarkan sebagai: The behavioral dimensions affecting job performance. They refer to the capacities people have, what they must be able to do and how they are expected to behave in order to meet the requirements of the job within the context of the organizations and its culture (values and norms), business strategy, and working environment.

Jadi, kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki

seorang pustakawan agar kinerja mereka mencapai standard yang ditetapkan oleh perpustakaan dan universitas sebagai induk organisasi yang terkait dengan budaya organisasi, nilai dan norma, strategi bisnis, dan lingkungan kerja.

Komitmen

Michael (1996) mengatakan bahwa komitmen adalah kegiatan yang berhubungan dengan kesetiaan terhadap organisasi yang terdiri dari tiga komponen:

1. Identifikasi dengan organisasi (tujuan, nilai)
2. Keinginan untuk tetap berkarya di organisasi tempatnya bekerja;
3. Kemauan untuk bekerja keras demi organisasi di mana mereka bekerja.

Intrapreneurship

Sumber web mengatakan, intrapreneurship adalah, "Entrepreneurship practiced by people within established organisations."

Sikap atau jiwa entrepreneurship diperlukan ketika organisasi mengalami perubahan atau tantangan untuk berkembang. Kesempatan ini membuat staf termotivasi untuk mencari terobosan yang mereka mampu lakukan dengan pantang menyerah, mereka tidak gentar dengan kegagalan. Sikap pantang menyerah dan terus berusaha inilah yang dimiliki oleh seseorang yang berjiwa dan bersikap entrepreneurship.

Sedangkan intrapreneurship adalah sikap dan jiwa entrepreneurship yang harus dimiliki seseorang, semacam *internal driven* seseorang yang mampu bekerja mandiri dalam suatu unit/organisasi. Misalnya, di perpustakaan pustakawan atau staf yang telah berjiwa dan bersikap intrapreneurship akan mampu bekerja mandiri baik dalam menyelesaikan

tugas perseorangan maupun di dalam tim kerja. Mereka *mampu* dan *mau* mendayagunakan semua sumber daya di dalam lingkup perpustakaan, yang dipadu dengan kecerdasan dan keterampilan yang dimiliki untuk menampilkan kinerja pribadi yang baik. Ciri yang mudah dilihat ialah bahwa pustakawan tersebut *kreatif* dan penuh *inisiatif* dalam mengerjakan tugasnya sehari-hari.

Jadi, kemandirian pustakawan dapat tercapai apabila ketiga komponen (kompetensi, komitmen, dan intrapreneurship) dapat terintegrasi dengan baik di dalam pribadi seorang pustakawan, yaitu kekuatan fisik dan mental yang dimiliki sehingga mereka mampu mandiri dalam menjalankan pekerjaannya.

Kemandirian adalah "Seseorang mempunyai kemauan dan kemampuan untuk mewujudkan keinginan dirinya yang terlihat dari tindakan nyata untuk menghasilkan barang/jasa demi pemenuhan kehidupan diri dan sesama." (Gea, Wulandari, Babari, 2003, h. 195)

Kemandirian ini akan menyebabkan seseorang mampu berkreasi dan berinovasi, sehingga apabila kedua kasus di atas terjadi pasti penyelesaiannya tidak seperti itu dan keluhan tidak akan muncul ke perpustakaan. Staf perpustakaan maupun pustakawan tersebut pasti dapat menyelesaikan persoalan tersebut dengan baik sehingga mereka dan pengguna sama- sama merasa puas.

Ciri kemandirian adalah percaya diri, mampu bekerja sendiri, menguasai keahlian dan keterampilan sesuai dengan pekerjaan, menghargai waktu dan tanggung jawab.

Pustakawan Mandiri

Posisi perpustakaan biasanya berada di bawah organisasi induknya, misalnya universitas atau institusi tertentu, sehingga kompetensi juga harus ditentukan berdasar hierarki tersebut. Jadi, kompetensi seseorang terdiri dari beberapa komponen berikut.

1. *Kompetensi Umum (Core Competence)* : yaitu kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap karyawan universitas/institusi tersebut agar mereka dapat berkinerja baik.

Terdiri dari :

- a. Pengetahuan tentang organisasi induk (*Business Acumen*);
- b. Mengutamakan Pengguna (*Customer Orientation*);
- c. Kepemimpinan (*Leadership*);
- d. Perencanaan dan Monitoring (*Planning & Organizing*);
- e. Komitmen (*Meeting Commitments*);
- f. Inovasi (*Innovation*);
- g. Kerja sama Tim (*Teamwork*);
- h. Komunikasi (*Communication*).

2. Technical General Competencies

Karena perpustakaan berada di bawah Direktorat tertentu, maka kriteria Direktorat tersebut juga harus dimasukkan, misalnya :

- a. Penguasaan Komputer;
- b. Kemampuan berbahasa Inggris (*English Proficiency*)
- c. Sadar Biaya (*Cost Awareness*)
- d. Modeling (analisis kegiatan/ proses)
- e. Memahami Proses Bisnis (*Business Process*)

3. Technical Specific Competencies

Dalam lingkup unit, kompetensi khusus yang ditetapkan misalnya, untuk Sub Unit *Pengolahan dan Perawatan Bahan Pustaka* akan diperlakukan kompetensi berikut.

- a. Keterampilan Pengelolaan Perpustakaan (*Basic Library Skill*);

- b. Menguasai Informasi (Information Literacy);
- c. Mengkatalog (Cataloging);
- d. Penjilidan (Binding);
- e. Weeding

Ketiga kompetensi ini diberi target yang disebut *Tingkat Proficiency* dengan kriteria berikut.

1. *Level 4* : seseorang sudah dapat dipandang sebagai model dalam kompetensi tersebut.
2. *Level 3* : Seseorang dapat mengajarkan pada orang lain tentang kompetensi tersebut.
3. *Level 2*: seseorang menguasai kompetensi tertentu hanya untuk dirinya sendiri.
4. *Level 1*: seseorang belum tahu atau sedang dalam taraf belajar kompetensi tersebut.

Setelah ditentukan kompetensi dan levelnya maka dibuatlah *job profiling* dari sub unit Pengolahan dan Perawatan Koleksi dengan tampilan berikut .

No	Kompetensi	Tingkat kecakapan		Posisi
		Posisi Kasub Unit	Posisi Pustakawan	
	Kompetensi Utama			Staf
1	Pemahaman Universitas	3	3	3
2	Orientasi Pengguna	3	3	3
3	Kepemimpinan	3	2	1
4	Perencanaan dan Monitoring	3	2	1
5	Komitmen	3	3	3
6	Inovasi	3	2	1
7	Komunikasi	3	3	3
	Kompetensi Teknis Umum			
8	Penguasaan komputer	3	3	2
9	Penguasaan bahasa Inggris	2	2	1
10	Sadar Biaya	3	3	2
11	Modeling (Sebab & Akibat)	3	3	2
12	Proses Bisnis	3	2	1
	Kompetensi Teknis Khusus			

14	Pengetahuan Kepustakawanan	3	3	2
15	Sadar Informasi	3	3	3
16	Katalogisasi	4	4	2
17	Penjilidan	2	2	3

Performance Indicator

Komitmen dan kompetensi dapat menggambarkan kinerja seorang pustakawan yang dinilai dalam suatu performance Indicator (PI). PI ini dinilai setahun sekali dan untuk mempertimbangkan PI di tahun berikutnya. Komponen PI di tahun berikut bisa berubah, tetapi bisa pula tetap dengan target yang naik.

PI merupakan turunan dari BS, contohnya Binus mempunyai Binus Scorecard yang diterjemahkan menjadi KPI Digilib (Unit) dan KPI per staff, misalnya KPI seorang Kepala Sub Unit Pengolahan dan Perawatan Koleksi selama 2 tahun berturut-turut sebagai berikut.

No	Sasaran kerja	KPI	Target 2004	Target 2005
1	Terbinanya sistem pengolahan buku sesuai dengan standar DDC	Terbinanya pengolahan buku secara konsisten dan OPAC yang mudah diakses	100% (5.000 eks) buku terolah/ tahun. Kecepatan 400 eks/bulan	100% (5000 eks) buku terolah, kecepatan 500 eks/bln
2	Terbinanya data bibliografi yang sesuai dengan fisik buku	Menjaga kesesuaian data bibliografi dan fisik buku koleksi perpustakaan	100% database sesuai dengan fisik buku (25.000 eks)	100% database sesuai dengan fisik buku (30.000 eks)
3	Terbinanya fisik buku tercetak yang dapat diakses pengguna	Terwujudnya perawatan buku dengan tepat bahan dan cara	100% buku yang rusak bisa diperbaiki (kecepatan 200 buku/bln)	100% buku yang rusak bisa diperbaiki (kecepatan 225 buku/bln)
4	Terbinanya sisfo pendukung kegiatan pengolahan dan perawatan koleksi perpustakaan	Mengembangkan aplikasi modul sisfo sesuai dengan kegiatan pengolahan dan perawatan koleksi	100% usulan pengembangan modul sisfo pengolahan dan perawatan koleksi perpustakaan terealisasi (2 modul)	100% usulan pengembangan modul sisfo pengolahan dan perawatan koleksi perpustakaan terealisasi (3 modul)

5	Terbina-nya perawatan majalah lepas menjadi bundel agar kuat dan nyaman diakses pengguna	Meningkatkan kualitas dan kuantitas bundel majalah yang bisa diakses pengguna	100% majalah lepas bisa dibundel dan diakses pengguna (100 bundel/ bln)	100% majalah lepas bisa dibundel dan diakses pengguna (120 bundel/ bln)
---	--	---	---	---

Menimbulkan Motivasi Pribadi

Motivasi adalah kemampuan besar yang terkandung dalam diri pribadi seseorang. Sedemikian besarnya motivasi tersebut sehingga seseorang terkadang tidak percaya bahwa dia mampu berbuat demikian. Hal seperti inilah yang seharusnya dimiliki oleh seorang staf perpustakaan, pustakawan, ataupun kepala perpustakaan.

Bekal utama motivasi adalah pengenalan terhadap diri sendiri. Didahului dari pengenalan fisik, kemudian watak dan kepribadian. Pengenalan diri ini dilanjutkan dengan tahapan penerimaan diri, yang meliputi bagaimana menghargai diri, dan menjadi diri sendiri. Tahapan selanjutnya adalah pengembangan diri berdasarkan motivasi tersebut agar sikap dan jiwa intrapreneurship terwujud.

Jika ditelusuri lebih dalam, motivasi timbul bukan hanya dari kebutuhan yang ada, tetapi ditentukan pula oleh faktor harapan akan dapat dipenuhinya suatu kebutuhan. Dalam kasus layanan perpustakaan yang telah disebutkan, kebutuhan staf ataupun pustakawan adalah memuaskan pengguna perpustakaan, yang diterjemahkan dalam kompetensi, sasaran, dan target KPI mereka. Tugas manajer perpustakaan adalah terus menjadi inspirator agar intrapreneurship dapat terealisasi dengan baik.

Agar kemandirian seorang pustakawan cepat terealisasi, cara memotivasi diri dapat dilakukan dengan :

1. Rasa Percaya Diri

Etika layanan mengatakan bahwa seorang pustakawan dilarang mengatakan “Saya tidak tahu, tidak bisa, atau tidak ... yang lainnya”. Motivasi yang dibangun ke dalam diri seseorang harus dimulai bahwa manusia dikaruniai otak yang luar biasa hebatnya. Tuhan maha adil karena mengaruniai manusia dengan otak yang sama, hanya kita harus berhati-hati dalam mengisinya dengan hal yang positif, sehingga apabila dihadapkan dengan tantangan, respon otak pasti mengatakan: “Saya mampu...”, “Saya mau berjuang “, dlsb.

2. Gunakan Daya Imajinasi

Daya imajinasi masih menggunakan kekuatan otak. Pustakawan bisa menggunakan imajinasi dalam kegiatan penelusuran, yaitu menghubungkan informasi yang dicari pengguna dengan sumber informasi yang akan dicari. Dalam kasus yang telah disebutkan, staf perpustakaan bisa dengan imajinasinya menggambarkan betapa senangnya apabila dosen tersebut berhasil dipinjam buku, padahal dia tidak berani meminjamkan buku tersebut karena peraturan. Dengan demikian paling tidak dia akan menelepon pustakawan atau bahkan kepala perpustakaan untuk memutuskan hal itu.

3. Jangan Takut Gagal

Menghadapi kesulitan, tantangan, ataupun peluang, selain hal yang positif pustakawan juga harus berani mengkaji apa kemungkinan terburuk apabila terjadi kegagalan. Oleh sebab itu kompetensi modeling, yaitu kemampuan untuk membuat alternatif, dalam arti beberapa skenario untuk memutuskan sesuatu perlu dikuasai.

4. Perhatikan Penampilan

Penampilan lahiriah dapat memberi pengaruh besar bagi kepercayaan diri, dan seterusnya

akan berdampak positif terhadap motivasi diri untuk melakukan hal-hal yang positif bagi pengguna perpustakaan.

5. Susun dan Analisis Kesuksesan yang Pernah Dilakukan

Motivasi dapat ditumbuhkan dengan menulis atau mengingat kembali kesuksesan yang pernah dilakukan. Kesuksesan tidak perlu yang berhubungan dengan perpustakaan, misalnya saja “Bisa naik sepeda roda dua ketika berusia 6 tahun”. Pustakawan berdasarkan fakta tersebut bisa menganalisis bahwa kesuksesan dahulu itu adalah buah dari latihan yang terus menerus, motivasi besar agar bisa naik sepeda dan tidak kalah dengan temannya, dan tahan sakit apabila jatuh dari sepeda roda dua tersebut. Target yang jelas dan perjuangan gigih yang pernah dilakukan pasti bisa diterapkan pada saat ini ketika bertugas di perpustakaan.

6. Tentukan Sasaran dan Target

Motivasi akan lebih berdayaguna dan berhasil guna apabila dihubungkan dengan sasaran. Oleh sebab itu KPI mensyaratkan target untuk menggerakkan pustakawan agar tetap termotivasi.

Kemandirian Pustakawan

Kemandirian pustakawan secara utuh akan terlihat apabila pustakawan mampu menggabungkan kompetensi dan komitmen yang secara terintegrasi dapat digambarkan melalui performance indicator mereka, dilengkapi dengan sikap dan jiwa intrapreneurship. Kemandirian pustakawan ini dapat mempercepat tumbuhnya entrepreneurship yang di masa mendatang akan menjadi target kita, yaitu bagaimana dari suatu unit yang masih bersifat cost center menjadi profit centre, begitu pula meningkatkan dari *customer satisfaction* menjadi *customer dependency*.

Kesimpulan

1. Pustakawan yang mandiri (*independent librarian*) adalah suatu perjuangan yang terus menerus dilakukan oleh seorang pustakawan. Kemandirian ini harus tetap dibina agar kinerja perpustakaan dapat terus ditingkatkan.
2. Faktor yang mendukung pustakawan yang mampu mandiri adalah kompetensi, komitmen, dan dijiwai dengan intrapreneurship. Kemandirian ini juga harus dimonitor dalam bentuk performance indicator yang dievaluasi pimpinan secara berkala.
3. Pustakawan yang mandiri diperlukan baik untuk mengelola perpustakaan tradisional maupun digital. Untuk layanan perpustakaan digital keuletan dan kreativitas diperlukan untuk melayani pengguna secara langsung. Apabila telah ada dukungan TI untuk menunjang sistem dan peraturan yang jelas maka kinerja unit yang baik akan bisa diraih. Untuk perpustakaan digital, tekanan kemandirian adalah pada kreativitas dan inovasi dalam mempersiapkan content sehingga pengguna tertarik dan nyaman untuk mengakses. Tantangan lebih besar karena user pun semakin pandai dan kritis dalam memilih informasi.

Daftar Pustaka

Amstrong, Michael. *The Art of HRD: Managing People : A Practical Guide for Line Managers* Volume 4. :Kogan Page, 2002.

Gea, A.a.; Wulandari, A.P.Y; Babari, Yohanes. *Character Building I : Relasi dengan Sendiri*. Jakarta : PT Gramedia, 2003.

Kaplan, Robert s.; Norton, David P. *Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard*. Boston : Harvard Business School Press, 1996.

Indrajit, Richardus Eko. *Kerangka Strategi Pengelolaan Proses Bisnis Korporat : Peranan dan tanggung Jawab Organisasi dalam Audit Kinerja Teknologi Informasi*. **Forum Manajemen Prasetiya Mulya**. Tahun ke-Xviii, no. 84 Desember 2004 : 23-31

Siregar, Ridwan A. *Perluasan Peran Perpustakaan Perguruan Tinggi*. Makalah disampaikan pada Munas II FPPTI dan Seminar Ilmiah Peran Aktif Pustakawan dalam Reposisi Kelembagaan Perpustakaan Perguruan tinggi. Jakarta, 16 -18 September 2003.

BEBERAPA PENYEBAB KEGAGALAN MENERAPKAN ICT

Table 1 – FACTORS IN THE FAILURE OF ICT ADOPTION

CORE FACTORS	SYMPTOMS	CONSEQUENCES
Institutional weaknesses	Insufficient planning Unclear objectives	Inadequately designed systems Cost overruns
Human resources	Shortage of qualified personnel Lack of professional training	Insufficient support Isolation from sources of technology
Funding arrangements	Underestimated project costs Lack of recurring expenditure	Unfinished projects Higher costs for software development and repairs
Local environment	Lack of vendor representation Lack of backup equipment and spares	Lack of professionals to solve technical problems Implementation problems and delays
Technology and information changes	Limited hardware and software availability Inappropriate software	Incompatible hardware or software Overreliance on customized applications

Sumber: Credé , Andreas (1998) Knowledge Societies...in a nutshell